
²⁴ Wyczawski H.E. Przygotowanie do studiów w archiwach kościelnych. Kalwaria Zebrzydowska 2013, особенно гл. 4. С. 325-440.

²⁵ Banach S. Księgi wpisów archidiecezji warszawskiej z lat 1848-1861 jako źródło historyczne. Dalków-Lódź 2002; Skielczyński Z. Parafialne księgi wpisów Archidiecezji Warszawskiej z lat 1818-1847 // Studia z historii Kościoła w Polsce. т. III. Warszawa 1977. С. 269-429.

²⁶ Chelmski Konsystorz Greckokatolicki [1525] 1596-1875 [1905]. Inwentarz analityczny archiwum, разр. Trojanowska M. Warszawa 2003. С. 22-23.

²⁷ Wolnicki P. Urząd, kancelaria i akta dziekańskie w okresie Królestwa Polskiego (1818-1918). Studium administracyjno-kancelaryjno-archiwalne. Częstochowa 2011.

²⁸ Он же, W stronę państwa prawnego. Dobrowolne umowy o zamianę dziesięciny w Królestwie Kongresowym // *Belliculum diplomaticum V Lublinense*. Lublin 2014. С. 205-217.

²⁹ Kufel R.R. Kancelaria, registratura i archiwum parafialne na ziemiach polskich od XII do początku XXI wieku. Zielona Góra 2005. С. 49-59.

³⁰ Dziennik Praw Księstwa Warszawskiego, т. I. С. 195 (23 II 1809, наложение на духовные лица обязанностей чиновника гражданского состояния); Kodeks cywilny Królestwa Polskiego, ст. 70-142, Dziennik Praw Królestwa Polskiego, т. XI. С. 15 (постановление Административного Совета от 3 XI 1825); О Актах Стану Цивилного. Pismo z polecenia j. w. rad. taj. P. Muchanowa, dla użytku osób, utrzymujących akta stanu cywilnego ułożone. Warszawa 1858; Jemielity W. Akta stanu cywilnego w Księstwie Warszawskim i Królestwie Polskim // *Prawo Kanoniczne* 38, 1995, № 1-2. С. 163-188.

³¹ Krupska Z. Kancelaria i dokumentacja parafii rzymskokatolickiej diecezji południowo-wschodniej z okresu zaborów i II Rzeczypospolitej // *Miscellanea Historico-Archivistica* 4, 1994. С. 233-244

³² Метрики (общие акты состояний) у православных (по ведомствам епархиальному и военно-духовному), инославных, старообрядцев, сектантов, евреев, караимов и магометан. акты гражданского состояния в Царстве Польском, разр. Новиков Л.П. Санкт Петербург 1907.

³³ Kwiatkowska W. Kancelaria Ewangelickiego Kościoła Unijnego w Prusach Zachodnich w latach 1817-1920 i pozostałe po niej akta. Toruń 2006. С. 94-114.

³⁴ Курносоев А.А. К вопросу о природе видов источников, в: *Источниковедение отечественной истории*. Москва 1977. С. 22-23.

Ю. И. Гильмутдинова

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОКУМЕНТАЦИИ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Вопрос результативности и эффективности управления документацией до сих пор стоит перед организациями, внедряющими процессный подход в своей деятельности. От того, насколько четко определена структура документации, насколько хорошо организована работа по разработке и движению документации, зависит четкость функционирования всей системы качества¹.

Поскольку разработка критериев эффективности и результативности документации лежит на организациях, возникает множество неясностей и ошибок при разработке системы оценки эффективности документирования как процесса и документации. Для того чтобы разобраться в том, каким образом организация может разработать критерии оценки, рассмотрим документирование как процесс.

Регламентация и документирование важнейшие этапы в реализации процессного подхода в организации. Под регламентацией процесса понимается разработка нормативно-методических документов, частично или полностью устанавливающих порядок управления процессом, порядок выполнения процесса, требования к ресурсам, необходимым для его выполнения. Регламентация процесса может быть выполнена с помощью различных документов, как непосредственно относящихся к рассматриваемому процессу, так и определяющих общие требования для нескольких процессов компании².

Документирование процесса может выполняться двумя способами³:

1. по мере возникновения проектов, входящих в процесс;
2. комплексное документирование, то есть документирование всех процессов сразу.

При применении первого способа документация процесса является первым этапом каждого вновь возникшего проекта и возникает лишь тогда, когда возникает сам проект.

Второй способ подразумевает одновременное документирование всех или большинства процессов. Преимущества данного подхода состоят в том, что сотрудники вовлечены в процесс разработки документации, а значит у них формируется понимание целей проекта и положительное отношение к нему, так как при этом учитывается их мнение и позиция, при этом также формируется мотивация на четкое следование принципам разработанной системы. Также высшее руководство получает возможность составить представление об организации и определить приоритеты ее развития. Еще одним преимуществом является выявление слабых мест как в системе в целом, так и в отдельных процессах.

Цель документирования в процессном подходе заключается в создании организационно-методической и нормативной основы для построения и функционирования системы качества, соответствующей рекомендациям и требованиям стандартов семейства ИСО 9000⁴.

ГОСТ Р ИСО/ТО 10013:2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества (СМК)» устанавливает цели и преимущества документирования СМК, среди которых наиболее важными представляются следующие: обеспечение необходимой информацией взаимодействующих подразделений с целью лучшего понимания связей между ними; обеспечение взаимопонимания между персоналом и руководством органи-

зации; обеспечение базы для выполнения поставленных целей; обеспечение основы для оценивания и постоянной поддержки результативности системы менеджмента качества в соответствии с установленными требованиями⁵.

Когда цели процесса определены, можно приступить к разработке критериев его эффективности. При этом встает главный вопрос: как разработать систему измерений, поддерживающую усилия по совершенствованию процесса⁶?

Модель измерения и анализа в процессном подходе включает субъектов управления (менеджеров), объекты управления (элементы СМК), средства управления. В эту модель также входят элементы взаимодействия: решения/действия, измерения/данные, информационное описание/восприятие.

Менеджер принимает решения, которые воплощаются в действия, совершаемые над элементами СМК. Это могут быть как процессы, так и люди, оборудование и так далее. В этой системе проводятся измерения, данные которых собираются и хранятся. Затем с помощью методов управления они обрабатываются и анализируются для принятия решений. П. Друкер пишет, что «любая компания имеет скелет – информацию», то есть систему, на которой держится существование компании как единого целого. Также он указывает на понимание информации, которая нужна не просто для регистрации случившихся событий, а для планирования деятельности в будущем.

Это утверждение отсылает нас такому понятию, как управление знаниями. П. Друкер, специализирующийся на современных методах управления на предприятии, является одним из создателей теории управления знаниями. Он исследовал важность перехода к менеджменту знаний как особой стратегической концепции⁷. Термин «управление знаниями» обозначает систематическое формирование, обновление и применение знаний в целях максимизации эффективности предприятия.

Если рассматривать документацию в рамках понятия «управление знаниями», а сам документ – в качестве одного из средств трансляции знания, то можно говорить, помимо традиционных, еще об одной функции документа, а значит, еще об одном критерии результативности документирования, теперь уже с точки зрения экономики знаний.

Можно ли измерить эффективность управления знаниями? Единого ответа нет. Одни авторы утверждают, что посчитать выгоды, получаемые в результате управления знаниями, невозможно. Это все равно, что оценить вклад маркетинга, управления персоналом или информационных технологий. Тем не менее можно утверждать, что управление знаниями приводит к более эффективному использованию рабочего времени, позволяет сократить финансовые потери за счет централизации доступа к знаниям. Кос-

венные выгоды, получаемые компанией от институтов управления знаниями, менее очевидны, и их сложнее подсчитать, однако во многих случаях они способствуют получению конкурентного преимущества компании на рынке⁸.

Также для оценки результативности и эффективности процесса документирования необходимо проанализировать значимость одной из функций менеджмента – коммуникации. Задачей коммуникации в системе менеджмента является обеспечение связей между элементами системы. Обмен документами относится к невербальным коммуникациям, и они имеют преимущества перед вербальными (то есть устными) в плане приема и передачи неискаженной информации. Без коммуникации как обмена документами регулярный менеджмент существовать не может⁹.

При определении критериев эффективности также необходимо разобратся в таких понятиях, как результативность и эффективность. Проблема их определения до сих пор актуальна, причиной чего является отсутствие надежного метода расчета этих показателей. Дело в том, что соответствующие методы не регламентированы в серии стандартов ИСО серии 9000 и организации сталкиваются с проблемой выработки собственного механизма определения результативности и эффективности.

В соответствии со стандартом ISO 9000:2008, результативность – это степень реализации запланированной задачи и достижения запланированных результатов. Это отношение фактического выхода к ожидаемому (запланированному)¹⁰. Эффективность характеризует связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами. Иными словами, это – отношение выходов к ресурсам.

Существует мнение, что оценка результатов с точки зрения затрачиваемых ресурсов (эффективность) производится с учетом сформулированных критериев результативности, отсюда очевидно, что эффективность – это функция двух элементов – полученного результата и ресурсов, позволяющих его получить. С одной стороны, если сосредоточиться на результате и пренебречь ресурсами для его достижения, то вскоре можно остаться без средств, производящих результат. С другой – если заботиться только о ресурсах, забыв про результат, то результат можно и не получить. Поэтому нет смысла оценивать результативность или эффективность отдельно, важен баланс между ними¹¹.

Способ измерения творческих процессов (а создание системы документирования именно таким процессом и является) зависит от его целей и содержания.

Для определения набора показателей необходимо выбрать ключевые критерии, что является *первым шагом* работы. Для этого удобно применение принципа В. Парето, мозгового штурма и диаграммы К. Исикавы. Кроме этих и некоторых других методов поддержки процессного управле-

ния в части его измерения может быть предложен способ установления ключевых критериев процесса, нисходящий от общего к частному, который способствует созданию более полного перечня ключевых критериев. Предлагаемый метод состоит в дифференцировании формирования максимально полного перечня критериев с последующим выбором наиболее значимых¹².

Критерии разрабатываются на основе информации о процессе и его составляющих. Если основываться на классификации К.Исикавы, то составляющими процесса документирования являются методика документирования, инструменты документирования, человеческие ресурсы, используемое оборудование и материалы.

Второй шаг – характеристика составляющих. Перечень характеристик применительно к процессу документирования может выглядеть следующим образом:

- соответствие стандартам
- удовлетворенность потребителя (внешнего и внутреннего)
- временные характеристики (сроки, актуальность)
- использование ресурсов
- стоимость процесса

Третий шаг – установление критериев на основе сочетаний составляющих процесса и их характеристик. На данном этапе разрабатывается перечень критериев на основании творческих методов. Этот перечень может состоять из нескольких десятков пунктов.

Применительно к процессу документирования с учетом вышеизложенных функций и целей процесса документирования могут быть выделены такие критерии, как:

1. Соответствие стандарту ИСО.
2. Недублируемость.
3. Наличие достаточной детализации.
4. Распределение ответственности.
5. Обеспечение связи между подразделениями.
6. Сохранность информации и защита.
7. Предоставление знания для принятия решения.
8. Затраты на разработку и поддержание документирования.
9. Удовлетворенность пользователей документами.

Последним шагом является выборка окончательных ключевых критериев с помощью ранжирования перечня критериев. Число критериев для каждого процесса индивидуально, однако оптимальным будет количество от 5 до 9.

Удобно использовать экспертную оценку для установления коэффициентов весомости при выборе критериев. Комбинация критериев должна

отличаться в зависимости от получателей информации. В нашем случае к ним относятся: поставщики, собственники, руководители, персонал, общество, потребители. Таким образом, используя данную методику, можно выделить ключевые критерии для документирования как процесса.

В заключение стоит отметить, что если проанализировать критерии, полученные с помощью данной методики, то можно выделить один ведущий критерий, который может изменяться и измеряться различными показателями в зависимости от получателя информации. Критерием результативности процесса разработки документирования является наличие и функционирование **системы документирования, предоставляющей новые знания для принятия разнообразных успешных и своевременных решений**: управленческих, узкофункциональных (на уровне одного работника), а также заключения сделок для сторонних организаций.

¹ Александров А.В. Проблемы создания системы GMP-документации фармацевтического предприятия. Электронный ресурс <http://www.vialek.ru/press/articles/632/>

² Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.

³ Суровцева Н.Г. Документация системы менеджмента качества Екатеринбург: Изд-во РГПГУ, 2010.

⁴ Мазаник Н. Т., Басин Б.М. Система менеджмента качества строительных организаций. Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2010.

⁵ ГОСТ Р ИСО/ТО 10013:2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества».

⁶ Ковалев А.И. Результативность, эффективность, производительность, или Что необходимо измерять предприятию // Методы менеджмента качества. 2008. №6. С.24.

⁷ Попов Е.В., Власов М.В. Институты микроэкономики знаний. М.: Academia, 2009.

⁸ Там же.

⁹ Василевская С.В. Результативность коммуникаций в ИСМ, или Так и не добавленная ценность // Методы менеджмента качества. 2010. №10. С. 18–23.

¹⁰ ГОСТ Р ИСО 9000-20011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

¹¹ Бакулина А. В., Жаринов Ю. Б. Проблемы определения результативности и эффективности системы менеджмента качества (СМК) промышленного предприятия: Решения и этапы разработки механизма расчета // Ползуновский альманах. 2010. №2. С. 131-134

¹² Павлюк Д.В. Выбор критериев для измерения творческих процессов // Методы менеджмента качества. 2008. № 11. С. 20-24.